

Operational Excellence braucht maximales Teamwork

Wer sich im Assetmanagement zukunftsfähig aufstellen will, sollte bei der Digitalisierung die menschliche Interaktion im Blick behalten

Börsen-Zeitung, 29.11.2023

Erfolgreiche und schnell wachsende Unternehmen stehen regelmäßig vor der Herausforderung, ihren Erfolg zu konsolidieren und gleichzeitig ihre strategischen Ziele umzusetzen. Denn die nächste Phase des Wachstums erfordert Weichenstellungen, die über eine Optimierung der Abläufe im Tagesgeschäft hinausgeht.

Als einer der führenden unabhängigen Assetmanager in Europa für alternative Investments, verwaltet Golding aktuell ein Volumen von rund 14 Mrd. Euro, das auf die Anlageklassen Infrastruktur, Private Credit, Private Equity, Secondaries und Impact verteilt ist. Diese Entwicklung ist charakteristisch für einen stetig gewachsenen Assetmanager mit dem Anspruch, seine Investoren und Stakeholder jederzeit mit höchsten Qualitätsstandards umfassend zu betreuen.

Ein TOM gelingt nicht über Nacht

Dabei sind Target-Operating-Modelle (TOM) ein bewährtes strategisches Werkzeug, um im Unternehmen die Abweichungen zwischen dem Ist-Zustand und dem angestrebten Soll-Zustand mittels einer Analyse zu vergleichen.

Die Unterstützung der eigenen Arbeitsweise mit Technologie ist kein neues Thema für Assetmanager oder die Finanz-

dienstleistungsbranche insgesamt. Wir sehen dieses Vorhaben als sukzessiven und sequenziellen Umbau, der uns bei Golding auf Sicht der nächsten vier bis fünf Jahre begleiten wird. Zu Beginn steht dabei die Überlegung, wie unser Target-Operating-Modell mit Blick auf die kommenden fünf bis sieben Jahre aussehen soll.



Foto: Jan Greune

Dorothea Sztopko

Partner und Chief Operating Officer bei Golding Capital Partners

Ausgehend von der Frage „Welche Aufbau- und Ablauforganisation benötigen wir, um die strategischen Ziele erfolgreich zu unterstützen?“ sind wir aktuell dabei, die strategischen Projekte zu definieren und aufzugleisen. Wo es erforderlich ist, beginnen wir, mit den Stakeholdern Anforderungen fachlicher und IT-spezifischer Art zu sammeln, zu definieren und zu bündeln.

Jedes System hat seine Tücken. Es liegt an uns, die fachlichen Anforderungen gut zu definieren, um ein System bestmöglich zu implementieren. Entscheidend in dieser Phase ist die Fähigkeit, zu präzisieren, was wir brauchen, um Dinge anders, besser und schneller zu machen oder auch, um das aktuelle Servicelevel zu halten.

Nicht einzelne Prozesse im Blick

Dabei legen wir großen Wert darauf, den Blick nicht auf einzelne Prozesse zu richten, sondern auf die Customer Journey insgesamt. Es geht um Fragen, wie und mit welchen Systemen man diese bestmöglich digital unterstützen und auch verknüpfen kann. Diese Sichtweise ist uns auch Richtschnur bei der Analyse von Abläufen, welche die Vorgaben berücksichtigen, die sich aus den „Bankaufsichtlichen Anforderungen an die IT“ (BAIT) der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) ergeben. Beispielsweise müssen wir sicherstellen, dass unsere Prozesse die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) maximal erfüllen.

Dazu müssen wir wissen, auf welchen Datenplattformen wir welche Daten haben. Wie nutzen wir unsere Daten, und wie können uns Daten dabei unterstützen, um mit unseren Kunden und anderen Stakeholdern besser zu agieren?

Die Sichtweise entlang der sogenannten Customer Journey, die wir analog auch zur Analyse anderer Stakeholder heranziehen, schärft den Blick für jene Themen, die wir in unterschiedlichen Dimensionen und verschieden gewichteter Relevanz einbauen müssen. Denn jede Assetklasse und jeder Kunde hat spezifische Anforderungen und Erwartungen. In dieser Phase sammeln wir Anforderungen und Wünsche. Hierbei geht es auch um die Berücksichtigung spezifischer Aspekte, die beispielsweise im Reporting und in der Kundeninteraktion abzubilden sind.

Liegen die Anforderungen der Kunden sowohl fachlicher als auch technischer Natur auf dem Tisch, geht es im nächsten Schritt darum zu klären, wie diese im Prozess gelöst werden. Wichtig ist der Input der Fachabteilungen. Das heißt in der Praxis, dass wir uns für die Analyse und die Bewertung in Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen Zeit nehmen – und dafür in vollen Kalendern Termine finden müssen.

Digital but with a human touch

In diesen Zusammenkünften geht es einerseits darum, jene Abläufe zu digitalisieren, wo es – komplett und ohne menschliche Interaktion – sinnvoll ist. Andererseits geht es auch darum, jene As-

pekte in der Kundenbeziehung, in denen es auf die direkte Interaktion ankommt, zu bewahren, zu vertiefen und ebenfalls entlang der strategischen Ziele weiterzuentwickeln. Die Kunst liegt darin, die richtige Balance zu finden.

Zeit nehmen für Veränderungen

Die Einführung eines Target-Operating-Modells ist maximales Teamwork. Dieser Aspekt kommt in der Arbeit mit Target-Operating-Modellen oft zu kurz. Es braucht Zeit und Geduld, und es braucht einen strategischen Fokus. Der Umbau muss proaktiv gesteuert und vorangetrieben werden und sich an der Performance orientieren. Das geht nicht von heute auf morgen.

Ein „Weiter wie bisher“ im Tagesgeschäft funktioniert während des Umbaus nicht. Bei Operational Excellence geht es schließlich um eine andere Art des Arbeitens und die Bereitschaft in der Organisation, Dinge neu oder anders zu machen. Teilweise geht es auch darum, neue Skills zu lernen. Digitalisierung wird zwar durch Technik erst möglich, aber die menschliche Komponente führt die Digitalisierung letztlich zum Erfolg – gerade auch aufgrund der Immaterialität von Dienstleistungen wie dem Assetmanagement.